

# 通用汽车公司的全球性战略联盟

田伟

(厦门大学经济学院 福建 厦门 361005)

【摘要】面对全球化竞争,通用汽车公司在全球范围内通过战略联盟展开竞争,争夺全球市场,努力把其打造成一个真正的“全球化公司”。这使通用汽车公司在全球范围内提升核心竞争力,发挥竞争优势。但在具体的实施中我们也发现其中所存在的问题。

【关键词】战略联盟 汽车业 竞争

【中图分类号】F740.2

【文献标识码】A

【文章编号】1672-8777(2006)12-0069-03

当企业全球竞争规模增大的时候,战略联盟就成为同一行业中企业竞争的很有潜力的竞争手段,同时还可以保持企业的独立性。联盟一般通过国际合资企业、股权参与、非股权联盟的方式进行。通过战略联盟可以实现强强联合,优势互补和资源共享。通用汽车公司可以说是战略联盟的典范。通用汽车公司通过全球性的战略联盟争夺全球市场份额,并在全球范围内整合资源。

## 一、联盟的原因

### (一)全球性竞争的深化

在世界经济中,公司间缔结战略联盟的浪潮正在受到强力的推动而向前发展。全球化趋势给公司带来许多新的商机,同时也引发了残酷的世界性竞争。公司在激烈的全球竞争中必须十分清楚自己在技能和竞争力方面存在的差距,尽快迎头赶上。在这一过程中,公司经常会发现缩小差距最便捷的途径就是借助战略联盟的力量。

争夺未来的竞争有三个特点,它们决定了公司必须走联盟之路。一是信息时代许多重大的商机都要求融合各种技能和资源。现在很少有公司能够独家拥有所需的全部技能和资源。二是新兴的工业革命与上次工业革命不同,它不是建立在一类企业的垂直整合体系上,而是越来越多地以必须在更广阔的范围和相互配套完善的应用中实现标准化的“无缝”网络为基础。三是信息经济内在的不确定性要求联盟不仅要达到优势互补的常规目的,而且还要实现集思广益、减少不确定性和加快学习进程等目标。

在过去十几年中,汽车业成为一种全球性的产业,全球化导致了激烈的竞争。汽车业对投资的需求是巨大的,同样,这也伴随着巨大的风险,特别是在当今这种更加激烈和边际利润下降的竞争环境中。因此,汽车业中几乎所有的主要竞争者都通过合作来分享成果和抵御风险。

### (二)通用汽车公司自身的角度

成立于1908年的通用汽车公司,是全球最大的汽车公司,

其核心汽车业务及子公司遍及全球,共拥有324,000名员工。迄今在全球32个国家建立了汽车制造业务,其汽车产品销往200个国家。通用在世界各市场的份额分别为(2000年)北美市场占26.7%,欧洲市场占9.3%,拉丁美洲、非洲、中东地区总共占16.3%,亚太地区占3.7%。2004年,通用汽车公司的轿车和卡车销售量将近900万辆。

尽管如此,通用汽车公司似乎失去了往日的辉煌,在财务和决策上存在着失误(例如在美国市场上),在某些地区甚至出现了亏损(例如欧洲的欧宝系列的营业收入)。

通用当然有能力实现它的目标,对于公司的高层,他们相信联盟会给他们带来好处,就象公司所强调的:

“联盟有时候是公司的唯一选择。相当简单,在商业竞争中,我们并不是去占有一个公司,我们也不仅仅是简单的伙伴关系,因为在汽车制造业,与其他公司的竞争是相当困难的。我们也发现我们的合作者和我们一样希望结成联盟。

联盟能够使企业的每个人,包括企业的管理人员,都积极的投入工作。我们需要从其他企业得到管理经验,特别是日本企业的管理经验。我们也很高兴能与菲亚特这样的公司结成联盟。通过联盟,我们可以管理它的品牌,同时也可以发挥我们双方的能力,为双方带来增效。

联盟能够避免大量的文化和市场进入的障碍。这点和并购有所不同,我们避免了那种典型的只关注于谁并购了谁,谁获得了最终的胜利等问题。而把问题集中于获得市场份额上。

最后,联盟使得资金的利用更加有效。使得资金可以大量的用在产品的创新和服务上。”

汽车业是一个寡头结构的产业,参与联盟对于参与者是有利可图的。它起码可以阻止其他竞争者与其合作者进行合作。从这点来说,任何形式的联盟都是具有“保护”作用的。

## 二、基于战略联盟的全球性主要市场的扩张

### (一)国内市场

20世纪七八十年代,日本汽车企业凭借“精益生产”方式生

【收日期稿】2006-10-29

【作者简介】田伟,厦门大学经济学院国际经济与贸易系,研究方向:跨国公司。

产轻型轿车 大举进攻美国市场。1975年 ,日本出口美国汽车达190万辆 ,通用汽车损失额高达7.5亿美元。

日本的管理实践 相比于通用公司的科层制来说 ,是精益和高度灵活的。他们没有任何臃肿的委员会机构 ,没有僵化的级层 ,也没有棘手的劳工关系。结果是团结一致、更有效率地运作。早在20世纪80年代后期 ,通用公司的一项内部研究发现 ,日本人可以生产每辆成本比通用公司低1800美元的汽车。

1984年 通用汽车公司与丰田汽车公司建立了一家新联合汽车制造公司 (New United Motor Manufacturing Inc. NUMMI) ,它在位于加利福尼亚佛雷蒙特的一家通用汽车老厂中 ,为双方生产汽车。这一联盟帮助通用汽车学习并创造了新的知识和能力。通用汽车公司获得关于丰田生产系统的第一手资料 :员工和供应商的合作方式、适时存货管理和高效工厂管理的模式 ,由此创造了通用汽车公司新的知识和能力 ,创建了在汽车工业管理上的美日模式。

通用汽车公司进入这个联盟的目的是获取知识 ,以便有效地生产高质量的小型汽车。丰田汽车公司将其许多基础性知识浓缩到被称为丰田生产系统 (Toyota Production System ,TPS)的一系列管理原则 ,它包括广为人知的JIT生产实践。通用汽车公司获得了密切观察这一生产实践的机会。并通过学习已成功地将部分丰田实践移植到Saturn工厂 ,该工厂以新的团队工作和不断关注质量的原则建立。因此 ,在某种程度上 ,通用汽车公司达到了自己建立战略联盟的目的。

(二)欧洲、拉美市场

为了达到加强在欧洲和南美洲地位的重要战略目标 ,通用汽车公司积极发展 ,壮大自己的全球性汽车企业。他通过与大型企业和具有技术优势公司建立联盟来实现这一目标。1986年与沃尔沃组建合资公司 ,从事载货车及变型车的开发、生产和销售 ;1989年收购瑞典萨伯集团50% 的股份 ;1990年 ,与匈牙利的RABA组建生产载货车、轿车和柴油机的合资企业。

2000年3月13日 ,通用汽车公司与意大利菲亚特汽车集团宣布结成战略联盟 ,其实际交易额达到24亿美元 ,但是并不涉及现金往来 ,而是以股权交换形式进行 ,通用将拥有菲亚特20% 的股权 ,而菲亚特将持有通用5.1% 的股权 ,菲亚特承诺 ,在未来3.5~5年里 ,如果菲亚特出售其剩余股票的话 ,通用将拥有继续收购的优先权。从合作的具体内容看 ,一是双方今后将在欧洲建立合资企业 ,致力于新型发动机、变速器等主要汽车零部件系统的研究开发合作 ,加速技术学习 ;二是菲亚特所属的阿尔法·罗密欧和兰西亚两个品牌参与通用的统一零部件采购 ,以节约成本 ;三是菲亚特加入通用的全球采购网络 ,共同开拓企业对企业的电子商务 ,并建立全面的业务合作关系 ,同时菲亚特还保持其各品牌的相对独立性。从战略联盟的重点方向看 ,欧洲和南美是双方合作的重点目标市场。

组建联盟的目的是使两家公司形成优势互补 ,通过共同科技开发和原材料的合理分配达到降低生产成本、更大幅度地占领世界汽车市场的目的。

从轻型车的生产情况看 ,1999年在西欧通用的生产量占当地的11.31% ,位居大众、雷诺、福特之后名列第四 ,竞争形势不容乐观 ,但是如果加上菲亚特的生产量 (占当地总生产量的8.23% ) ,该联盟的总生产量几乎可以与西欧最大的汽车生产商

大众集团相近 ,竞争形势大为改观。在南美1999年的生产量中菲亚特占26% ,仅次于大众位居第二 ,如果加上位居第三的通用生产量 (占当地总生产量的20.4% ) ,则该联盟在南美的轻型车生产具有绝对优势。在东欧1999年菲亚特的生产量占当地总生产量的11.41% ,位居第三 ,而通用的生产量只占1.07% ,两者结成联盟后虽然也不能与当地最大的生产商大众集团 (其生产量占21.8% )抗衡 ,但可以为未来的竞争打下良好的基础。

联盟使通用汽车公司获取平台和零部件领域的巨大收益 ,分享成本效率 ,为通用汽车品牌提供了更具竞争力的基础。

(三)亚太市场

通用汽车早在70年代就进入了亚洲市场 (主要是日本市场) ,包括同日本五十铃、铃木汽车公司和富士重工建立战略联盟。90年代 ,通用汽车全球化战略把亚洲市场放在首要位置 ,1994年9月 ,在新加坡建立亚太地区总部 ,指挥通用公司在亚洲的经营活动 ,当年投资1亿美元与印度斯坦汽车公司合资建厂 ,又在中国台湾组装欧宝牌汽车 ,在中国沈阳建立合资企业。通用汽车通过扩展制造业务 ,加强战略联盟 ,并且针对本地市场需求专门设计汽车产品等战略为其业务增长奠定坚实基础。

近年来 ,尤其是对中国市场 ,通用进行了大规模的投资。通用汽车在亚太地区85% 的业务都在中国。2004年6月 ,通用汽车决定将亚太地区总部迁到中国。显然 ,通用公司认为它在中国销售额的不断增长是其在全球市场发展的关键因素 ,中国已经成为通用汽车在全球的第二大市场。

拥有本地的合作伙伴以实现汽车生产的本地化是通用汽车突出的优势 ,这使得通用汽车在中国汽车工业的发展过程中充当了伙伴的角色 ,也缩短了通用汽车与用户之间的距离。这种伙伴关系还有助于通用汽车把握市场走向 ,了解消费者要求和熟悉政府法令。通用汽车的“中国步伐”可谓硕果累累。见表一：

表一

合资出资方	合资企业名称	说 明
通用汽车公司 上海汽车工业	上海通用汽车有限公司	双方各出资50% 组建成中国最先进的整车生产企业
通用汽车公司 上海汽车集团	泛亚汽车技术中心	双方各占50% 股份组成合资企业 ,为中国和亚太地区的汽车企业提供一系列的汽车工程服务
通用汽车公司中国公司 上海汽车集团 五菱	上汽通用五菱汽车股份有限公司	三方持有的股份比例分别为34%、50.1%、15.9% ,生产商务用车、微型厢式客车、微型双排货车、微型单排货车四大系列共210个品种车型 ,是中国销量第二的微型车生产企业
通用汽车公司 上海汽车工业 上海通用汽车有限公司	上海通用北盛汽车有限公司	三方持有的股份比例分别为25%、25%、50% ,
通用汽车公司中国公司 上海汽车集团 上海通用汽车有限公司	上海通用东岳汽车有限公司	三方持有的股份比例分别为25%、25%、50% ,
通用汽车公司中国公司 上海汽车集团 上海通用汽车有限公司	上海通用东岳动力总成有限公司	三方持有的股份比例分别为25%、25%、50% ,由上海通用汽车负责日常运营管理
通用汽车金融服务公司 上海汽车集团	上汽通用汽车金融有限责任公司	目前的主要业务是 :在批发和零售两大领域为通用汽车和上汽集团在华的合资企业及相关合作企业的汽车销售提供批发和零售信贷等金融服务

资料来源 <http://www.gm.com.cn/chinese/operations/index.htm>

通用汽车中国公司宣布,2005年前三季度,通用汽车在华业绩保持稳定增长势头,与2004年同期相比,销量增长了27.8%,达到472,495辆。通用汽车在华两大合资汽车生产企业——上海通用汽车和上汽通用五菱分别以222,315辆和248,366辆的出色销售业绩,在各自细分市场中备受瞩目。自今年4月以来,上海通用汽车的业绩在乘用车市场一直保持行业领先。而上汽通用五菱前三季度的销量就已经超过了去年全年的销售总量,同比增长达47.2%。通用汽车中国公司总裁兼总经理甘文维表示,通用汽车在中国市场的健康、稳定发展应归功于通用汽车“融全球资源于本土”的战略。通用汽车将继续致力于进一步拓展和深化与合作伙伴的战略合作关系,为通用汽车在华发展提供更强劲动力。

通用的战略联盟是在全球范围内布局,而且随着北美和欧洲市场趋于饱和,亚洲成为其全球战略的重要市场。通用汽车公司通过建立联盟,首先能使更多的产品更快地推向市场;其次可以帮助通用更好地开发未来的创新概念车;再次可增强通用在那些非强势领域的竞争实力;最后是可以帮助通用开发满足当地市场需求的产品,并在当地的经济发展中发挥作用。

### 三、评价

汽车业的整合已经进行了50多年,最早是在国内进行整合,之后是在区域范围内进行整合,而现在则在全球范围内进行整合。全球整合最直接的后果是汽车业竞争空前激烈,基于最大限度降低成本和最快速度研发新产品的需要,谋求全球规模优势成为汽车公司生存发展的根本。这种全球性运营本身并不能表示企业拥有全球竞争优势,但全球运营可以为企业提供5个创造价值的机会,即:适应当地市场,利用全球性规模经济,利用全球性范围经济,对资源和价值活动进行最优化的配置以及使有价值的知识和技能在全球各地子公司之间最大程度地转移。事实证明,通用汽车公司的这种全球性战略联盟取得了很大的成果,我们看到通过联盟通用向丰田学到了管理技术,从菲亚特的联盟扩大了市场,在亚洲的扩张,使通用汽车进入了这个很有潜力的新兴市场。那么通用的联盟真的达到了预期的收益或是创造了价值吗?联盟能经得住时间的考验吗?

答案却是不尽如人意的,今年1至2月,通用汽车公司在北美的市场份额从2004年的27.2%下降到了24.9%,这是自1998年公司因工人罢工导致市场份额下降以来的最低水平,预期今年第一季度通用净亏损将达到8.46亿美元。另外一块心病是其积重难返的欧洲业务。2005年2月,为了获得喘息的机会和避免背上新包袱,通用汽车被迫付出高昂的“分手费”,同意支付给菲亚特集团15.5亿欧元,以终止双方在2000年签署的合作协议。2004年通用汽车欧洲分部全年亏损7.42亿美元,远远超出2003年的亏损2.86亿美元。为了削减数亿美元的制造成本,通用不得不进行局部地区的战略性撤退,缩减了下属欧宝汽车公司在德国的生产规模,并且将会在今年关闭一些在欧洲的工厂。与通用汽车在北美市场份额不断下降、在欧洲的连年亏损相比,中国可以说是通用汽车在全球市场的唯一“亮点”,通用在中国地区获得的利润在一定程度上缓解了通用汽车在北美和欧洲市场上遭遇的窘境。2004年,通用汽车在中国实现创纪录的

49.2万辆的销售业绩,市场份额从2001年的2%增至9.4%,领先丰田汽车近6个百分点。

那么真的是通用汽车的策略出现了问题?事实上全球化已经成为20世纪90年代以来世界经济的一个显著特征,而在各个产业部门中,汽车业无疑是全球化程度最高的部门之一,也可以说是全球化最彻底的部门之一。在日趋激烈的竞争环境下,汽车生产企业必须以更大的生产规模、更高的技术开发投入和更大的市场来求得生存和发展,而战略联盟不仅可以减少竞争对手,还可以实现优势互补、拓展市场和降低成本。面对全球性的竞争,通用汽车公司的战略联盟策略无疑是正确的,但在公司整体的运营和与某些企业的联盟实施上却是没有达到效果。而对于一个联盟要实现建设性的发展,关键在于具备通过合作使相互受益从而实现自我利益的能力。

本质上来说,通用汽车缺乏一种全球式的管理结构,全球策略是企业在全球整合观点下,将它的产品卖到许多国家。跨国公司如果只是针对各国彼此独立没有联系的市场,并不等于拥有全球策略。而通用汽车公司就是因为长期局限在各地的市场,所以它的竞争优势正日益减弱,并被其他竞争者所赶上。

对于通用汽车公司来说,最重要的是协调不同地区的经济活动,联盟本来就是一种松散的组织方式,怎样有效的管理联盟,怎样以全球的宏观视野整合各国、各地区间的差异,来发挥联盟的优势,是通用汽车公司在今后的国际竞争中必须要解决的问题。

### 【参考文献】

- [1]雷费克·卡尔潘.全球企业战略联盟:模式与案例[M].冶金工业出版社,2003.
- [2]Amalio Camuffo, Giuseppe Volpato. Partnering in the global auto industry: the Fiat-GM strategic alliance. Int. J. Automotive Technology and Management, Vol. 2, Nos 3/4, 2002.
- [3]伊夫·多兹,加里·哈默尔.联盟优势[M].机械工业出版社,2004.
- [4]李维安.企业战略管理案例点评[M].浙江人民出版社,2005.
- [5]柳长立.1+1>2 通用与菲亚特的战略联盟的启示.汽车研究与开发, Vol. 4, 2000.
- [6]迈克尔·波特.国家竞争优势[M].天下文化出版股份有限公司,1996.